



TITLE:

日本型経営システムにおける労働管理

AUTHOR(S):

吉田, 和男

CITATION:

吉田, 和男. 日本型経営システムにおける労働管理. 経済論叢 1995, 156(5): 1-16

ISSUE DATE:

1995-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/45017>

RIGHT:

經濟論叢

第156卷 第5号

哀 辞

故 平田清明名誉教授遺影および略歴

日本型経営システムにおける労働管理……………吉 田 和 男 1

ネットワーク外部性とシステム互換性……………依 田 高 典 17
廣 瀬 弘 毅
江 頭 進

フィリピンにおける現地系大手食品企業による
養鶏インテグレーションの形成……………大 江 徹 男 38

労働市場の時間と人数に関する非定常推定……宮 崎 憲 治 59

追 憶 文

平田清明さんを偲ぶ……………菱 山 泉 82

永遠に学問の灯かがやけ……………八 木 紀一郎 86

平成7年11月

京都大學經濟學會

日本型経営システムにおける労働管理

吉 田 和 男

I 日本の労働者は何故モラルが高いか

日本型経営システムの中で、一括支払い賃金である年功序列賃金であり、終身雇用制度で身分が安定しているとすれば、なぜ、労働者は働くのかという疑問が生じる。一般に、労働者を働かせるには、労働へのインセンティブあるいはサンクションを提供しなければならない。そして、労働密度を上げ、より水準の高い労働のために教育・訓練に参加させ、より高い技能・知識を発揮させることが経営にとって重要である。すなわち、賃金は労働を引き出すインセンティブ構造そのものである。また、労働密度が低い者には解雇によってサンクションを与えることで労働密度を高くする。しかるに、年功序列賃金・終身雇用制度は、典型的な場合は年齢（勤続年数）という全く外生的なパラメーターを基準として賃金が支払われ、一般的なインセンティブ構造を持っておらず、解雇というサンクションもない。この考え方からすれば、年功序列賃金・終身雇用制度は、労働を引き出すことに矛盾するのは明白である。

伝統的な経済理論における労働のインセンティブは賃金であり、労働を引き出すための基本となる。このことは、労働の目的は賃金であることから明らかである。企業内の賃金が労働市場における賃金と裁定関係にあることは労働を引き出す基本である。ここでは、企業内の労働者のモラルが低ければ、企業は市場でよりモラルの高い労働者を雇うことが有利になり、現在の労働者を解雇することとなる。労働市場の条件より良い条件をオファーしている企業では、労働者は首を切られないために、一生懸命働くことになる。企業は労働意

欲の少ない労働者の首を切り、より意欲の高い労働者を導入する自由があることで労働者のモラルは維持される。首を切られることの恐怖はモラルを高めざるをえず、また、労働に応じて賃金を支払う制度であれば、労働者はより大きな賃金を求めてモラルを高くし、よりよく働くことになる。Katz (1986), Stiglitz (1986), Weiss (1990) などの主張する効率賃金仮説の前提は労働者のモラルは賃金水準に依存することである。すなわち、賃金というアメと解雇というムチが労働者を働かせるインセンティブとサンクションになり、これが資本主義的経済の高い効率の基本になっている。

また、企業は労働者を管理することによってより高いモラルを労働者から引出し、高い効率を得ることになる。企業が労働者のモラルを高く維持し、生産の効率を上げるためには、マネジャーを置き、労働者によりモラルの高くなるような仕事を与えると共に、労働の状況をモニターして、的確に勤務状況を査定することによって賃金を操作して、モラルの維持を図ることになる。

しかしながら、日本型経営システムにおいては、内部労働市場が外部労働市場から分断されており、両者の間で裁定されることはない。したがって、労働者はモラルが低いことによって首を切られる心配はない。また、賃金の支払いが年功によって支払われるので、賃金が労働を引き出す力は弱い。たとえ、他社より高い賃金を受領していても、解雇されることがないので自由にそれを享受できる。貨幣的な賃金が働いても働かなくても同じで、しかもモラルが低くても解雇されないのであれば、労働の質が低下し、企業全体の労働モラルが低くなることは伝統的な理論からの判断でなくとも容易に推察される。

しかしながら、言うまでもなく、日本の労働者のモラルは他の諸外国と比較して高く、生産性の高さは比較するまでもない。また、労働のモラルの高さは製品の質に極めて大きな影響を与え、日本の労働者のモラルの高さが日本製品を高品質とし国際競争力の源泉になっていることは万人の認めるところである。

日本型経営における賃金のインセンティブ要素としてはブルーカラーを含め

てボーナス制度の存在やプロモーションに伴う長期的な利益を上げることができよう。しかし、これで十分な説明とは言えない。吉田 (1995 A) で示したように、日本の年功賃金が制度的な利益を生じ、保険機構として機能する。そして、その差は小さくとも相対的により大きな所得を享受できるのは社内におけるプロモーションによって社内分配における有利な取扱を受けることによる競争も考えられる。吉田 (1994) の示す「講」である派閥に認められるために努力することもある。また、ボーナスによる分配は貨幣的なインセンティブ機能を持つことは間違いない。しかし、これらをもって労働者が総体としてモラルが高いことを主張するには無理があろう。また、おそらく日本型経営システムをさまざまな諸外国に導入したときに同様の効率を得られる保障はない。日本型経営システムと同様に、平等を重んじ、労働に対する貨幣的なインセンティブの小さい社会主義諸国では労働のモラルが著しく低かったことを考えると、平等が高いモラルを生むこともありえない。なぜ日本の労働者はよく働くのかを伝統的な経済学の議論で説明することは非常に難しい。ともかく過労死まで引き起こす労働への志向を貨幣的インセンティブによる合理性からは説明できないことになる。一般的な議論は終身雇用によって育まれた企業への忠誠心ということになる。しかし、日本の労働者がなぜ忠誠心が高いのか儒教道德のせいであろうか。中国や韓国、ベトナムは日本よりもっと儒教的であるのに日本の労働者のように高いモラルを維持しているように思えない。また、欧米人には忠誠心がないのか、なぜ終身雇用は忠誠心を高めるのか、等々の疑問に答えねばならない。システムのあり方と関連させて分析しなければ意味のないこととなる。

II 日本型労働管理

日本企業における労働管理のあり方は、欧米のものとは大きく異なる。吉田 (1993), (1995 B) の示すように、日本企業の管理職は直接的な労働者の管理は殆ど行わず、そのほとんどが職場の労働者相互間あるいは各セクター間、職

場間の調整の仕事が中心となる。欧米に顕著なヒエラルキー・システムにおける直接的な監視・管理と比較すれば、各現場の労働者の自主性を重んじて全体の効率を高めようとする。実際、管理者、経営者の仕事のほとんどはシステムの企画でもなければ、労働の直接管理でもない。管理者の意識の中心は働きやすい環境づくりであり、その様な環境の結果、高い労働の効率性が生まれる。そして、職場の長はその職場の代表として他の職場との調整に当たることは一般的である。自分の部下が他の部局と相克を起こさないで、現場が円滑に動けるようにするのが「長」に期待された職務である。欧米のような労働者に対する指令と監視を中心とする「長」ではない。

また、賃金も労働市場で決まる労働の価格でなく、吉田（1995A）で示すような「講」における「山分け」であり、直接的なインセンティブ構造にはなっていない。濱田・公文（1982）の指摘するように、日本型集団主義として追求するのは集団の利益を経由する個人の利益である。

欧米の経営管理論は管理する者と労働者の間の上下関係に重点をおき、労働者相互間の相互作用を無視してきた。労働者は確かに賃金によって労働市場から雇われ、管理者の司令、すなわち、情報管理の下に労働を提供することになる。しかし、現実の労働においては管理者からの情報と同様に労働者間の情報が重要な役割を果たすことが日本型経営システムの特徴である。

青木（1984）は経営者は株主と労働者のレフリーであることを指摘しているが、経営者、特に部門に責任を持つ上級管理者、中間管理職にとっては、株主と労働者の関係に留まらず、労働者間、特に部門間のレフリーであることが日本型経営システムの特徴である。この様な日本型経営の管理に対する考え方を西欧流のヒエラルキー・システムに求めても意味がない。

また、赤岡（1989）の示すように、ヨーロッパにおける新しい企業システムの分析としてボルボ・カルマ工場の研究がある。これは伝統的な資本家—労働者の対立図式を脱し、共同行動のシステムとして新しい経営管理を求めようとするものである。吉田（1993）（1995A）の示す「講」は、そのリーダーは世

話役であって、調整が主たる仕事となる。そこでは、自発的な人々の集まりによって形成される。日本型経営システムはスウェーデンにおけるコーポラティズムの経営を超えて、吉田 (1995 B) のいう「ホロン型経営システム」となっている。そこで、日本型経営システムの特徴を協調を軸にシステムの特性を検討することが必要となる。

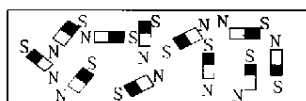
すなわち、日本型経営システムにおいては、構成員間の自発的な係わりが重要となる。経営管理システムがネットワーク型で労働者間の共通情報を基礎に自発的な調整が行われるとすれば、問題は労働者がどのような姿勢で仕事に向かうかの問題となる。事実、管理職の仕事の大半が部下の「やる気」を高めることにおかれる。

III Ising モデル

そこで、労働者が職場内の自発的な調整関係を前提として行動するシステムを考えるため、Ising モデルを導入することとする。Ising (1925) によって始められた Ising モデルは、物理学において磁性体の研究から始まり、広く物性研究やニューロ・コンピューターの研究に用いられているモデルである (このアイデアは Lenz によって与えられたものであるが、Ising モデルを含め、磁性体モデルについての詳しい説明は Ellis (1985), 深尾 (1987) を参照)。これは図1のように、鉄やコバルトのような強磁性体が磁力を持つのは、磁性体の

要素の磁力の方向が一致しているためである。磁力を持たない磁性体に磁場を与えると、要素の磁力の方向が一致し、磁力を持つことになる。一旦、磁力を持つと各要素は近隣の要素の磁力によって拘束され、一定の方向に維持される。このようにして、磁力を維持することになる。すなわち、各要素間関係が磁力を作ることとなる。これ

図1 磁力のない場合



磁力のある場合

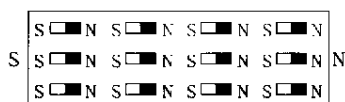
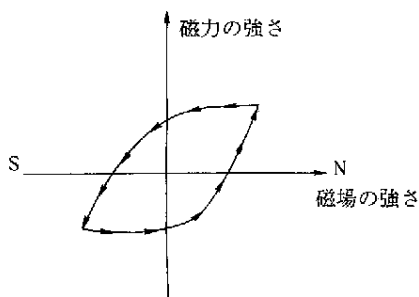


図2



は図2のようなヒステリシスを示すことになる。

この構造のアナロジーとして、要素間関係による拘束によって一定方向に自己組織化されるメカニズムを考える。いま、より簡単に日本型経営システムの現実的なモデルとして適用可能なものを考えるために、第 i 番目の労働者の状態変数を x_i とする。この状態変

数は、二つの状態があるとする。すなわち、

$$x_i = \{-1, 1\} \quad (1)$$

であるとし、1は、労働者のモラルが高く一生懸命に働こうとする状態を示し、-1はモラルが低く怠けようとする状態を示すものとする。企業全体の労働者の確率分布がモラルを示し、平均値が高いことが労働の密度を高くすることになる。

企業に雇用される労働者は全員で N 人いるとして、それぞれの労働者（今、 i 番目とする）が彼を取り巻く労働者との関係から作るポテンシャル関数 f_i （すなわち、企業の中の緊張度や不快度の水準）を

$$f_i = \sum_k J_{ik} (x_i - x_k)^2 - \mu H x_i \quad (2)$$

とする。すなわち、第1項については、自分以外の者、第 k 番目の者（これは i 以外の全ての者）がもし、自分と同じ行動をとれば、差し引きゼロとなる。異なれば、4 となって正の値となる。すなわち、周辺と自分の行動にギャップがあると第1項は大きくなる。すなわち、労働者間の姿勢の不一致度の大きさを示すこととなる。他方、第2項について見れば、自らの行動に対して H という評価が与えられる。 $H > 0$ であれば、彼の積極的な行動が評価されることになる。これは、賃金などの貨幣的インセンティブであってもよく、非貨幣的な報奨であっても良い。これは基本的に個人を組織論理に結びつけるものとな

る。教科書的な労働インセンティブを考えると、 $J_{ik}=0$, $H_i>0$ としたポテンシャル関数の最小化がそのモデルとなる。すなわち、モラルを高めるための制度的なインセンティブが労働を引き出す。ここで、日本型経営システムの特徴としての労働者相互間での協調行動を考えると、第(2)式第1項において近隣の労働者と同じ値をとるように行動することが適当となる。すなわち、ある労働者にとって、周りの労働者と状況が異なることを避けようとするのが行動原理にあるものとする。ここで、 $J_{ik}>0$ であると、このような協調行動の結果、第(2)式の値は小さくなる。

ここで簡素化のため第(2)式における各労働者の各反応パラメーターの大きさ(すなわち、 J_{ik} , H_i の大きさ)を同一と仮定する。すると、企業全体でのポテンシャル関数 $f(x)$ の大きさは

$$f(x) = \sum_i f_i(x_i) = J \sum_i \sum_k (x_i - x_k)^2 - \mu H \sum_i x_i \quad (3)$$

となる。この関数の値を最小化するように、全体のシステムが動くこととなる。第1項は労働者は労働者間での相互作用の合計であり、企業内での協調の程度を示す。すなわち、労働者がまわりの労働者の様子に合わせて全体にモラルが高いときには、自分もモラルを高めるという協同行動を行うと、ポテンシャル関数 f は小さくなる。もちろん、他の人が「さぼっている」ときの協調行動は「さぼる」ことであり、自分が一生懸命に仕事をするのは浮き上がっていることになって f を大きくすることになる。賃金などの労働の制度的インセンティブであり、第2項では、モラルを高めると f は小さくなる。先のように、第(1)式からわかるように、各変数の絶対値はいずれにしても1であるので、第(3)式の第1項を展開するとその中の $x_i x_k$ 以外の項は全てのものが定数となる。したがって、この定数を除いて、第(3)式は

$$f(x) = -J \sum_i \sum_k x_i x_k - \mu H \sum_i x_i \quad (4)$$

と簡単になる。そして、 $x_i x_k$ が同符号であれば1、異符号であれば-1であるところから、各要素の協調関係が強ければ第(4)式の値は小さくなり、競合関係が強くなれば大きくなる。

IV 状態の確率分布

ここで、第(4)式を最小にしようとする「協調の原理」が組織にとってどのような意味を持つかを検討する。まず、各労働者の状態変数が一定の確率分布にあることを考える。そこで、要素数 N が十分に大きい数であるとして Gibbs 分布を考える。すると、状態の平均の確率分布は

$$\frac{1}{Z_N} \exp\{-\eta f(x)\} \quad (5)$$

(ただし、 $Z_N = \sum_i \exp\{-\eta f(x_i)\}$ で分配関数である。ただし、 $f(x)$ は非負で定値関数でない。)

によって与えられる。マクロの情報しか与えられない時、ミクロ状態の主観確率を推論するには、与えられたマクロ情報に矛盾しない範囲でできる限りばらまくことが望ましいことになる。従って、マクロ情報の範囲でエントロピーを最大にすることでこの関係が求められる。この仮定をおくことで、今、問題となっている各要素における確率分布に関する情報すなわちミクロ的な状態が分からないときでもマクロ情報を得ることによってそのミクロ構造を推論することができる。すなわち、マクロ情報とミクロの確率分布の関係はエントロピー最大化の必要条件から求めることができる。これが Gibbs 分布である。もともと Gibbs 分布は Fokker-Plank 方程式が釣合条件を満たす定常状態を示している。個人が状態 1 か状態 -1 かのいずれかにあるので、いずれの方向にもスイッチする確率が等しくなっている状態である。すなわち、観察される平均的な状態がマクロ的な情報であり、これは釣合状態にあるミクロ的な構造の反映である。そこで、先のモデルでこの1と-1の確率分布を考えると、労働者が周りの状況を見ながら自らの行動を調整して行くので、その過程はいずれ収束して行く先が Gibbs 分布となる。

また、Gibbs 分布は

$$E(f(x)) = -\frac{\partial}{\partial \eta} \log Z_N \quad (6)$$

$$V(f(x)) = \frac{\partial^2}{\partial \eta^2} \log Z_N \quad (7)$$

というマクロ情報との関係を持つ。これを活用することで、労働者の平均的なモラルの状態を定式化できる。

そこで、第 i 番目の者が隣接する要素との関係を全体の平均に対する関係と同一と見ることの近似を行なう。すなわち、

$$f(x) = -J \sum_i (\sum_k x_i x_k + \mu H x_i) = -\sum_i J \xi x_i - \sum_i \mu H x_i \quad (8)$$

とし、ここで、 $\xi = (1/N) \sum_k x_k$ とすると第(5)式の分配関数は

$$\begin{aligned} Z_N(\eta) &= \prod_i \sum_{x_i} \exp [\eta (J \xi x_i + \mu H x_i)] \\ &= \prod_i \sum_{x_i} \exp [(\nu \xi + A) x_i] \end{aligned} \quad (9)$$

$$= [2 \cosh (\nu \xi + A)]^N \quad (10)$$

と表現することができる。第(9)式の関係から、 Z の対数を A で微分すると

$$\frac{\partial \log Z}{\partial A} = \sum_i x_i \quad (11)$$

となる。従って、 x_i の平均値は

$$\xi = \frac{1}{N} \frac{\partial \log Z}{\partial A} \quad (12)$$

であり、第(6)式となる。一方、これを第(10)式の関係代入して解くと

$$\xi = \tanh(\nu \xi + A) \quad (13)$$

となり、元の関係で表現すれば、

$$\xi = \tanh(\eta J \xi + \eta \mu H) \quad (14)$$

となる。ここで、平均値に関する均衡点を求めることになる。すなわち、システムは協調の原理により、この平均値の均衡点に向かって自己組織化すること

となる。

V 平均値の均衡

そこで、労働者のモラルを示す変数 x_i の平均値は第(14)式の解になり、一定の値を持つことになる。どのような初期状態にあらうとも、最終的にはこの均衡点に落ちつくことになる。

いま、 $H=0$ （賃金によるインセンティブが存在しないケース）を考える。これは賃金ゼロを意味するのではなく、賃金が一括払いであることを意味している。すなわち、典型的な年功賃金はこのケースとなる。ここでは、第(14)式の左右を2つの方程式に分け、両者の交点を解として図示する。すなわち、この解は右辺のハイパーボリック・タンジェントの曲線と45°の直線との交点で示される。ここで、右辺の曲線の形状を決めるのは J と η の値が重要な役割を果たす。 J, η が小さい時には図3のように曲線のねじれは小さく、解は一つであり、0となる。ここでは、勤勉と怠けの確率が同等にあるため、その平均値である0が最も確率の高いものとなる。 J, η が大きくなると図4のように、曲線のネジレが大きくなり、3つの交点を持ち、 ξ の値は $(-B, 0, B)$ の3

図3 J, η が小さい時

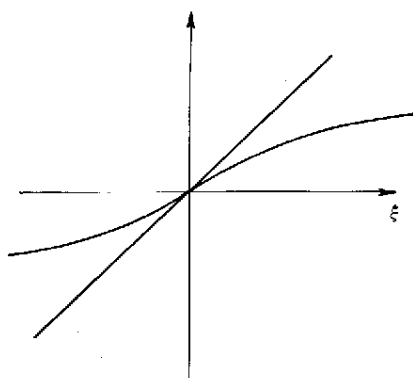
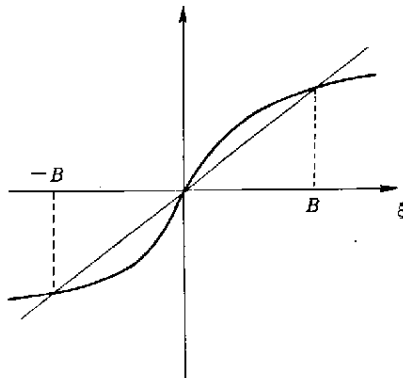


図4 J, η が大きい時



つの値を取ることになる。

均衡値が3つある場合には、0は不安定であるが、 $-B$ 、 B は安定均衡点となる。従って、 J と η の大きさ如何であるが、労働者間の相互作用の結果、二つの方向いづれかに自己組織化運動として収束して行くことになる。このように、労働者は協調行動を通じて高いモラルの状態（あるいは低いモラルの状態）へと自己組織化し全体は一定の方向に向かわされる。すなわち、管理者による指示がないのに労働者は自ら一定の行動様式を作ることとなる。相互依存の強さのパラメーターである J が大きく協調行動が強ければ人々は身近な人への協調によって序々に一定方向に拘束されることになり、モラルが高いかあるいは低い状態を選択することになる。一方、 η は分散であるので組織の活動状況を示す指数であり、これが大きければアクティブに変化していることを意味する。アクティブな組織は相互依存性をより大きく引き出すことになる。この水準の高い組織では、ゆらぎが高いモラル（または低いモラル）を選択することになる。第(14)式で示されるように、平均場が個人の行動に影響を与えているので、個人の行動が生む平均場が個々の行動を拘束するというフィードバックが生まれることとなる。

もともと、吉田（1995B）が示すように、日本型経営システムは労働者間の相互情報交換と各要素自発性を重要視する組織であり、労働者が自ら自己組織化によってモラルを形成して行く。しかしながら、同時に、自己組織的にモラルが低くなる場合もあることに留意が必要である。これは同盟罷業的な状況であり、組織全体が沈滞化する状況である。かつて、戦後の日本が労使の泥沼の労働闘争に明け暮れ、労働に対するモラルも低かった。しかし、一転して、極めて高いモラルを持つ組織に転化したのはそもそもこのような労働者間の相互作用が強い性向、組織であったことによる。高モラルか低モラルかどちらが選ばれるかは偶然の要素が大きいことになる。

ヒエラルキーの上からの指令を重視する J の値が小さい欧米型システムの場合には、この労働者の相互依存関係による効果はニュートラルとなる。

VI 賃金のインセンティブ機能

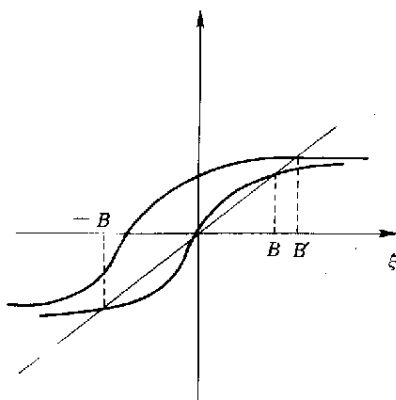
前節では $H=0$ として、賃金のインセンティブ機能を無視して、労働者間の相互作用によるものだけを考えてきた。ここで、外部からの評価である賃金の機能を加味してモラルの形成を考える。

(1) 相互作用の強い場合 (J, η の大きい場合)

労働者間の相互作用の強い場合には、先に述べたように、3つの解が生じることになる。ここで、賃金の機能を加味すると、賃金が正のインセンティブを持つことは間違いないので、 $H>0$ であり、図5の様に、 H は曲線を左側へシフトさせる。このために高いモラルにある解のみとなり、平均値の均衡は1に近くなる。すなわち、大半の労働者は高いモラルで労働を行うことになる。もし、図4のモラルの低い方の解 $-B$ にあった時に、ここで賃金が高くなるとクリティカル・ポイント $H>H^*$ で $-B$ の解が消滅する。これは、もし、低いモラルの状況にあったときに、賃金が上昇して行くとある時に急にモラルが高い B' にジャンプすることを示している。先に述べた日本の高度経済成長期における労働者のモラルの上昇を示唆するものである。これは、賃金というインセンティブ機構が労働を組織化するためには速効性は低い、ある時点で突然変化を引き起こすことになる。

逆に、モラルの高い領域での解は賃金が低下した場合、インセンティブが大幅に縮小して、モラルの低い領域での解にジャンプすることも考えられる。このようなカタス

図5 相互作用の大きい場合

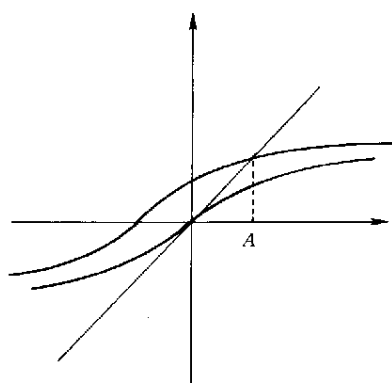


トロフィーを引き起こすことは、この労働時間の相互作用が強い場合の組織の特徴となる。一般に見られる様に、企業で相対的に賃金が低下すると急に企業全体のモラルが低下するのは、 H が低下することによる効果である。

(2) 相互作用の弱い場合 (J, η の小さい場合)

相互作用が弱く解が一つしかない場合について見る。 H の上昇にともない、図6の様に、解は右方向に移動し、A点のようにモラルは上昇して行く。逆に H が低くなれば、平均的なモラルの水準は低くなって行く。相互作用の大きな場合のようなジャンプを引き起こすようなことにはならない。

図6 相互作用の弱い場合



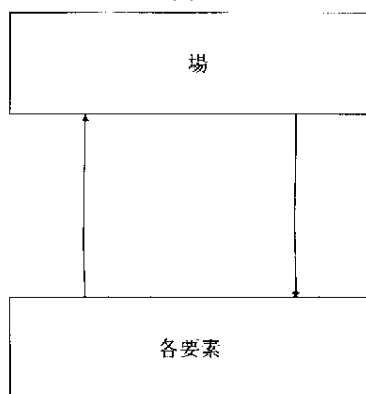
先に述べた効率賃金仮説などの一般的な経済理論にあるように、賃金インセンティブの大きさに応じて全体の平均的なモラルはスムーズに決まることになる。すなわち、伝統的な経済学は労働者の相互関係を無視することによって成立していた。

VII 隷属原理

伝統的な経済理論においては、欧米型の経営システムは労働者を「管理」するヒエラルキーシステムとして理解される。上級管理者は現場労働者にインセンティブを交換して、企業の意図を実現して行くことになる。また、市場から与えられる価格という情報が企業の行動を決める。その企業行動が市場にフィードバックされ全体が整合的になるように調節される。

しかし、日本型経営システムでは吉田 (1995 A) の示すように、賃金は「講」員に対する「山分け」であり、一括賃金としてインセンティブの効果は

図7



極めて小さい。ところが世界的にも非常に高い労働密度を実現しているのは、伝統的理論では説明されないところである。

労働者のモラルを維持しているのは職場の空気であり、社会の「場」によって意思決定が行われることを示している。これは労働者が管理者の指令と監視だけで行動しているのではないことを意味している。すなわち、管理者ではなく職場（前節の平均場）が労働者を監視し評価していることになる。

この様に、日本型経営システムが人々に動機付けるメカニズムは欧米型の管理システム全体と部分の関係は個人主義を前提とするハイアラーキー・システムとは大きく異なったものとなり、図7のような構造を持つことになる。すなわち、労働者間の相互依存の強いネットワーク型のシステムでは、人々は自ら形成する場、平均的な状態に支配されることになる。個人は管理者に支配されているわけではなく、自発性を持った仕事を行う独立した意思決定を行っているが、個人がお互いに支配し、支配されるという関係になる。これは、図7のような場を支配者とするハイアラーキー・システムと理解することができる。

この関係を Haken (1983) は隷属原理 (Slaving Principle) と呼んでいる。すなわち、ミクロ変数間に強い相互作用があるとき、ミクロ変数は短い時定数で平衡状態に移行しようとする。一方、秩序変数は長い時定数で安定に向かう。この時定数の違いによって、ミクロ変数の安定への動きは秩序変数の影響によって阻害されることはない。すなわち、ミクロ・レベルでは常に定常的になる。これらの条件の下でシステム全体の挙動は秩序変数だけによって示されることになる。すなわち、ミクロ変数の状態が決める秩序変数がミクロ変数を制御して状態が決定されて行くことになる。すなわち、全体は部分が決め、部分

は全体によって決められるという構造になる。これは、先に述べた強磁性体の性質を示している。この様なシステムは特に外部からの力が働かなくても自ら秩序を形成して行くという自己組織系を形成することになる。日本企業において高い生産性、高い品質を維持してきたメカニズムは情報を共有し、労働者の協調と自発性を重視する日本型経営システム自身に依存していると解釈される。

VIII 日本的組織の優位性

以上見てきたように、労働者相互間の影響が大きな組織では、管理者による監視より労働者間での相互依存関係がモラルを高めて生産性を高くすることになる。これに適度なインセンティブが加わることで、安定的にモラルを維持することになる。青木(1984)の指摘するように、日本型経営システムは人事に関する管理を本部におき、直接の管理者の監視機能は低い。分権的生産と集権的人事管理が青木のモデルである。しかし、これとも関連するが労働者間での協同行動を引き出すことになる。一般に言われるような企業に対する忠誠心では、身近な関係者からのスモール・リビューションを動機に高いモラルを維持していると解される。また、終身雇用制度、企業内組合、フリンジベネフィット、ローテーション、不完全な分業システム、アフター5の付き合いなど日本型経営システムは労働者の一体感を強め、相互作用を大きくすることになる。

これに対して、欧米型経営システムでは現場が管理者によって支配され、労働者は管理者を見て労働することとなり、分業により労働者間が分断されることが労働者間の相互作用を低下させることになり、同じ賃金でもモラルは低いことになる。日本型経営とは反対に、労働者を分断して競争を強化することによって効率を高めようとする。これらは市場の力によってモラルを高めることとなるが、ただ、賃金格差を大きくすることによって効率的に機能する。これは労働者間の分断を強めることによって矛盾を引き起こすことになる。特に、アメリカにおいては、多様な人種の存在、度重なるレイ・オフなどによって労働者間の異質性が強くなり連帯観が薄れてきたことは、労働者の相互

関係を弱くして、モラルを低下させることになる。

日本企業における労働者のモラルの高さを説明するのに企業に対する忠誠心というような無意味な議論を行うことを避ける必要がある。経営システムとの関係、賃金のインセンティブ機能との関係などを明らかにすることができない。また、今後の変化を明らかにできない。日本型経営システムを改革する際にも、インセンティブ構造だけでなく、相互依存効果についての配慮が必要となる。安易に賃金制度を変えることは、日本型経営システムの特徴を弱めることになりかねず、十分な工夫が求められる。

参考文献

- 赤岡功 (1989) 『作業組織再編成の新理論』千倉書房。
- Aoki, M. (1984) *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, North-Holland. (日本語版『現代の企業—ゲームの理論からみた法と経済』岩波書店)。
- Ellis, R. S. (1985) *Entropy, Large Deviations, and Statistical Mechanics*, Springer-Verlag.
- 深尾 毅 (1987) 『分散システム論—熱力学的システム論』昭晃堂。
- Haken, H. (1983) *Advanced Synergetics; Instability Hierarchies of Self-Organizing System and Devices*, Springer-Verlag GmbH & Co. KG (斉藤信彦他訳「シナジェティクスの基礎」東海大学出版会, 1986年)。
- 濱口恵俊・公文俊平 (1982) 『日本型集団主義』有斐閣。
- Katz, L. (1986) "Efficiency Wage Theories: A Partial Evaluation," *NBER Macroeconomics Annual*.
- Stiglitz, J. (1986) "Theories of Wage Rigidity", in *Keynes' Economic Legacy: Contemporary Economic Theories*.
- Weiss, A. (1990) *Efficiency Wages: Models of Unemployment, Layoffs, and Wage Dispersion*, Princeton University Press.
- 吉田和男 (1993) 『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社。
- (1994) 「ネズミ講的社会の限界を打ち破れ」*This is 読売*, 6月号。
- (1995A) 「「講」システムの分配構造」京都大学経済学会 経済論叢別冊調査と研究, 第8号。
- (1995B) 『日本型経営システムの改革』読売新聞社。